

Relations industrielles Industrial Relations



Évaluation des coûts-avantages de la négociation collective et banque d'expérience en relation de travail Cost-Benefit Analysis, and Experience Banks in Labour and Staff Relations

Félix Quinet

Volume 28, numéro 4, 1973

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028447ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028447ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Quinet, F. (1973). Évaluation des coûts-avantages de la négociation collective et banque d'expérience en relation de travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 28(4), 769–798. <https://doi.org/10.7202/028447ar>

Résumé de l'article

Après avoir énoncé les motifs qui militent en faveur d'une évaluation des coûts-avantages de la négociation collective, l'auteur propose la création d'une Banque de données, explique ce qu'elle devrait contenir et indique les usages que l'on pourrait en faire.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1973

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

é
rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

Évaluation des coûts-avantages de la négociation collective et banque d'expérience en relations du travail

Félix Quinet

Après avoir énoncé les motifs qui militent en faveur d'une évaluation des coûts-avantages de la négociation collective, l'auteur propose la création d'une Banque de données, explique ce qu'elle devrait contenir et indique les usages que l'on pourrait en faire.

INTRODUCTION

Dans le cadre de ce sujet, nous concentrerons notre étude des coûts-avantages de la négociation collective sur les points suivants : salaires, traitements, coûts du travail ainsi que des conditions qui s'y rattachent. Ceci ne veut pas dire que les différentes méthodes d'analyse dont nous traiterons au cours de cet exposé ne puissent pas être examinées en vue de leur application possible à d'autres catégories de coûts et de dépenses.

Voici d'abord les raisons qui nous ont amené à aborder un tel sujet. Nous les présentons, ainsi qu'on s'en rendra compte, dans un ordre qui n'est pas nécessairement logique.

QUINET, F., Directeur-adjoint (Recherches), Bureau de recherches sur les traitements, Commission des relations de travail dans la Fonction publique, OTTAWA.

* Je désire signaler ici le précieux encouragement que j'ai reçu dans mes travaux de recherches dans le domaine de l'analyse des coûts, de monsieur J. Finkelman, Président, monsieur Georges E. Gauthier, Vice-Président, Commission des relations de travail dans la Fonction publique, et de monsieur T.J. Wilkins, Directeur, Bureau de recherches sur les traitements. Les commentaires présentés dans cet article sont strictement personnels et ne reflètent pas les opinions que ces Fonctionnaires pourraient avoir ; ces commentaires ne peuvent également être considérés comme reflétant les vues officielles du Bureau de recherches sur les traitements et de la Commission des relations de travail dans la Fonction publique.

Premièrement, nous avons, comme nombre de personnes, le souci de voir notre industrie et notre économie dans sa totalité capables de concurrencer et de se développer dans un monde où nos partenaires et amis sur le plan commercial n'augmentent certainement pas en nombre ; (si, toutefois, le mot « amis » peut être jamais utilisé dans le contexte du commerce international). Dans le cadre de cette préoccupation nous voudrions, comme beaucoup d'autres personnes, en savoir davantage au sujet de l'influence qu'exercent les négociations collectives sur la marche de nos industries et de nos fonctions et services publics ; car nous pensons que grâce à cette meilleure connaissance de l'influence exercée par la négociation collective, notre système de relations industrielles pourrait être renforcé de façon à peut-être jouer plus pleinement son rôle au sein de l'économie ; d'une façon plus précise, nous pensons que nous devrions en connaître davantage non seulement au sujet des coûts totaux de la négociation collective mais aussi au sujet des *avantages* que la négociation collective apporte à l'industrie, à l'économie et à la société dans son ensemble. Ainsi, l'analyse des coûts et l'analyse coût-bénéfice du processus de la négociation est une activité qui pourrait bien avoir une influence positive sur le rendement de notre économie.

Deuxièmement, nous regrettons, avec nombre de personnes, de constater que l'institution de la négociation collective fait trop souvent l'objet aujourd'hui d'une certaine hostilité de la part du public ; une hostilité qui, certes, est souvent compréhensible, mais qui n'est pas toujours justifiée et pourrait ainsi nuire au fonctionnement et au développement normaux de l'institution de la négociation collective ; nous suggérons donc que la préparation de données, sous une forme appropriée, portant sur l'influence de la négociation collective sous l'angle des avantages que l'on en retire aussi bien que des coûts qu'elle entraîne, pourrait donc être utile de façon à rehausser l'idée que le public se fait de l'institution elle-même.

Troisièmement, nous déplorons ce que nous considérons comme une tendance parmi un trop grand nombre de ceux qui se consacrent à la recherche en relations industrielles, y compris l'auteur de cet article, à ne pas se préoccuper suffisamment de l'influence que la négociation collective peut exercer dans un cadre débordant celui des relations industrielles proprement dites. En termes plus précis il nous semble que nous n'accordons pas suffisamment d'attention à l'usage plus large que l'on pourrait faire de certaines procédures et de certains mécanismes et pratiques que sont le produit de la négociation collective.

Au risque de trop simplifier, nous pensons qu'une expérience en relations du travail sur laquelle on pourrait se livrer à un calcul très favorable sous l'angle des avantages que l'on en retire comme sous l'angle des coûts qu'elle entraîne, pourrait être plus facilement exportée (si ce mot peut être utilisé), soit en tout ou en partie, dans un contexte plus large que celui des relations industrielles.

Quatrièmement, nous suggérons aussi que l'évaluation des coûts de la négociation collective pourrait fort bien amener la découverte fréquente que ce qui amène une réduction de coûts pour l'employeur peut être, et plus souvent qu'on ne le pense, une source de bien-être accru pour les employés ; c'est là une façon de penser qui, comme on sait, est considérée comme l'attribut des « idéalistes » et des « rêveurs ».

Cinquièmement, nous pensons que la négociation collective dans la Fonction publique fédérale, en raison du caractère moins concurrentiel du contexte au sein duquel elle se déroule, pourrait peut-être, dans le cadre de limites acceptables et pratiques, offrir pour un large examen, les expériences auxquelles son application a donné lieu. Expériences dont les résultats pourraient être présentés, du point de vue de leurs avantages autant que de leurs coûts. Nous considérerions que cette possibilité d'examiner les résultats de nos négociations collectives pourrait être utile au système de négociations collectives dans son ensemble, et pourrait même servir l'intérêt public.

Sixièmement, nous sommes également heureux de traiter de ce sujet car notre Bureau de recherches sur les traitements a certainement joué un rôle innovateur, et ce depuis de nombreuses années, en préparant des renseignements portant sur les coûts que peuvent entraîner certains avantages sociaux aussi bien que des renseignements portant sur la fréquence et les caractéristiques de ces avantages. En passant, nous voudrions également signaler le programme actuellement développé par le Bureau de recherches sur les traitements, programme qui s'appelle *AUTOCODS* et qui, à l'aide d'ordinateurs, a pour but de produire des données salariales sur une base courante. Ce qui pourrait être considéré également, c'est la possibilité d'appliquer des techniques similaires au domaine des avantages sociaux de façon à faciliter l'analyse de données portant sur la rémunération globale (total compensation package). Inutile de dire que ce travail aurait certainement un rôle à jouer dans tout effort visant à évaluer les coûts et les avantages retirés de la négociation collective.

Septièmement, nous pensons aussi que l'évaluation des coûts et l'analyse coût-bénéfice de la négociation collective pourraient mener au développement de banques de renseignements concernant les *expériences vécues en relations industrielles*. En nous référant à ce nouveau genre de banques, nous utilisons l'expression *banques d'expériences* de façon à faire la distinction entre ces nouvelles banques et celles, très utiles, qui existent déjà et qui sont des *banques de données* portant sur le contenu des clauses de conventions collectives.

Au tout début de cet article, on nous pardonnera si nous signalons que c'est en partie grâce à la lecture d'un livre écrit par un médecin renommé que nous suggérons l'établissement de *banques d'expériences* dans le domaine des négociations collectives. Dans ce livre¹, l'auteur déplore les effets néfastes qu'un manque de données visant les expériences médicales déjà vécues, peut avoir, dans certains cas, sur le traitement des malades. Nous voudrions citer un paragraphe de ce livre, paragraphe qui nous a curieusement frappé : « ... j'ai vu ... mourir des malades qu'on aurait pu guérir si l'on avait été assez informé, par la lecture d'un article enfoui dans l'une des mille revues médicales spécialisées qui paraissent chaque mois dans le monde, de la façon d'éviter l'accident mortel. »²

Nous ne voulons certes pas dramatiser mais pourrait-on être accusé d'exagération en suggérant que dans le domaine des relations du travail, il y a peut-être nombre de conciliateurs, de médiateurs, de directeurs des relations industrielles, d'arbitres, ou de négociateurs syndicaux et patronaux qui, à un moment ou l'autre de leur carrière, ont pu être justifiés de dire : « nous aurions pu résoudre certains différends plus vite, et nous aurions pu empêcher certaines situations de se gâter, si nous avions eu connaissance de solutions positives qui avaient été antérieurement apportées à des problèmes similaires ailleurs. » Bien sûr, pas plus que les banques d'expériences médicales ne vont empêcher les gens de tomber malade, les banques d'expériences en relations industrielles ne vont-elles résoudre tous les problèmes, mais nous pensons que ces banques pourraient être utiles. Et dans la mesure où des données portant sur les coûts fournissent des renseignements au sujet de l'application pratique de certaines clauses et procédures en négociations collectives, nous pensons que cette évaluation des coûts de la négociation collective pourrait être utile dans l'établissement de ces banques d'expériences.

¹ Jean HAMBURGER, *La Puissance et la fragilité*, essai sur les métamorphoses de la médecine et de l'Homme, Paris, Flammarion, 1972.

² *Ibid.*, p. 87.

Bien que l'on ne désire pas insister outre-mesure sur ce point, nous ne pouvons résister à la tentation d'établir un certain parallèle entre certaines autres observations faites dans le livre qui vient d'être mentionné et le domaine des relations du travail. En parlant des renseignements qui pourraient être emmagasinés dans les banques d'expériences médicales, l'auteur du livre, le Dr Hamburger, écrit : « L'ordinateur ne répondra pas seulement à des directives telles que : Veuillez énumérer toutes les causes possibles de convulsion chez une femme enceinte ? Ou quelle est la dose optimale de chloramphénicol pour un enfant de 10 ans atteint de fièvre typhoïde ? L'ordinateur répondra encore, à la condition d'y avoir été convenablement préparé, à des questions telles que : quelle est la probabilité pour qu'une femme enceinte ayant contracté la rubéole 85 jours après la date de ses dernières règles accouche d'un enfant malformé ? »³

On laissera au lecteur le soin de soulever des questions d'une même nature concernant les relations du travail et les problèmes qu'elles soulèvent, problèmes dont la solution pourrait être facilitée grâce à des renseignements emmagasinés dans des banques d'expériences. L'on se contentera de soulever ici quelques questions : serait-ce manquer de réalisme que de suggérer que des banques d'expériences pourraient fournir des renseignements utiles pour répondre adéquatement aux questions suivantes, questions que l'on pourrait évidemment rendre plus précises encore : « Quelle est la réaction la plus fréquente, ou la réaction typique, de jeunes travailleurs – âgés de 20 à 25 ans – mis en présence du besoin pour eux de se recycler, et visés par une clause de recyclage qui stipule qu'en échange de la formation qui sera reçue, ces travailleurs doivent rester à l'emploi de la compagnie pour une période de temps qui ne sera pas inférieure à deux ans ? » « Quels sont les problèmes, s'il y en a, auxquels font face les travailleurs qui sont promus à des postes de contremaître en dehors de l'unité de négociation mais qui, n'ayant pas réussi à accomplir avec succès les tâches de leur nouvel emploi, reviennent à leur poste précédent dans l'unité de négociation où ils retrouvent leurs droits complets d'ancienneté ? » « Quelle est l'attitude de travailleurs non qualifiés âgés de 40 à 50 ans, à l'égard d'un programme de recyclage visant à relever leurs qualifications, programme qui implique le passage obligatoire de tests ? » « Quelle est l'évolution de la carrière d'employés qui ont été soumis au processus d'adjudication, pour des problèmes d'ordre disciplinaire ? » De telles questions pourraient évidemment être pré-

³ *Ibid.*, p. 92.

cisées davantage de façon à s'appliquer spécifiquement à des travailleurs professionnels et non-professionnels.

L'ÉVALUATION DES COÛTS DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Quelques prérequis

Au tout début, nous voudrions brièvement discuter de certains prérequis de l'analyse des coûts des conventions collectives. Comme nous avons déjà discuté et traité, d'une façon assez détaillée, de ces prérequis dans un texte précédent⁴, nous n'en traiterons ici que très brièvement. Des recherches menées dans le domaine des méthodologies d'analyse des coûts actuellement utilisées ont clairement montré qu'une analyse de coûts qui soit de qualité et sur laquelle on puisse se fier, requiert une connaissance approfondie et détaillée du contenu des conventions collectives ; ces recherches ont également montré que si l'évaluation des coûts doit être faite sur une base plus large que celle de l'unité de négociation, c'est-à-dire si cette évaluation doit, par exemple, être faite à l'échelle de toute une industrie ou dans un contexte même plus large, une méthodologie standardisée et une terminologie également standardisée doivent être développées de façon à ce que les coûts soient identifiés et soient groupés de la même façon. Il semble également que si l'évaluation des coûts, en tant que fonction analytique, doit être développée encore davantage, des contacts plus nombreux devraient avoir lieu entre les experts en évaluation des coûts dans nos industries de façon à ce que, progressivement, une façon commune d'aborder l'analyse des coûts puisse être élaborée. Nous voudrions souligner ici que nous avons été, en faisant nos propres recherches dans le domaine de l'analyse des coûts, fort impressionné par la haute compétence professionnelle des experts que nous avons rencontrés ; cependant, nous avons cru nous rendre compte — peut-être avons-nous tort — que ces experts tendaient plutôt à travailler d'une façon isolée et ne nous paraissaient pas avoir de fréquentes occasions de bénéficier de l'expérience de leurs collègues ni de faire bénéficier ces collègues de leur propre expérience. De toute façon, il existe à notre avis dans le domaine de l'analyse des coûts, un talent considérable qui pourrait être mis utilement à profit dans la poursuite d'objectifs de recherches en relations industrielles. Et nous nous devons d'ajouter ici

⁴ Le texte de cette étude s'intitule : *L'Analyse des coûts des ententes et conventions collectives : quelques aspects techniques et quelques objectifs suggérés* ; sur demande, nous nous ferions un plaisir d'en fournir un exemplaire aux lecteurs intéressés.

qu'à une réunion précédente, nous avons proposé l'organisation, sur une large base, d'un séminaire rassemblant les experts en évaluation des coûts dans le but précis de développer une méthodologie d'analyse des coûts qui soit plus standardisée.

Aspect qualitatif

Si l'évaluation des coûts comporte certains prérequis, cette évaluation est également très stimulante. Car si l'évaluation des coûts doit acquérir sa pleine valeur, il est nécessaire qu'elle vise tout ce qui peut être mesuré et évalué dans les clauses de négociations collectives et dans leur mise en application. Et si les différentes clauses sont introduites dans les contrats de travail de façon à satisfaire les différentes aspirations, besoins et exigences des travailleurs et de la direction, il est suggéré ici que les coûts que la mise en application de ces différentes clauses entraîne, peuvent être soumis à une sorte d'évaluation *qualitative*. Dans un texte précédent, nous nous étions demandé si les coûts occasionnés par le surtemps pouvaient être abordés de la même façon que les coûts entraînés par les clauses de recyclage ; si les coûts entraînés par des primes payées pour du travail exécuté durant la nuit, pouvaient être envisagés de la même façon que des coûts résultant de clauses dont le but serait de combattre la pollution envahissant progressivement certains milieux de travail.

Pourrait-on maintenant poser une question en termes peut-être un peu plus terre-à-terre, et ce d'un point de vue qualitatif : est-ce que la somme d'un million de dollars dépensés au chapitre du temps supplémentaire est, à tous points de vue, égale à une somme d'un million de dollars dépensés au chapitre du recyclage ou au chapitre de la lutte contre la pollution des milieux de travail ? Ce qui est simplement suggéré ici c'est que l'examen de certains coûts résultant de la négociation collective, examen qui fait partie d'une évaluation plus globale de tous les coûts, amène inévitablement l'examen de préoccupations sociales plus larges. L'examen des coûts, il nous semble, peut donc jeter la base d'une évaluation des contributions faites par la négociation collective sur le plan social, et dans les exemples que nous venons de citer, il s'agissait de la préoccupation sociale concernant la protection de l'environnement et de la formation de la main-d'œuvre.

L'évaluation des coûts totaux occasionnés par la négociation collective amène d'autres questions importantes : par exemple, elle implique la

nécessité de déterminer jusqu'à quel point certains avantages donnés aux travailleurs sont, en plus d'être des avantages en tant que tels, une forme de revenu supplémentaire ou indirect. Des imperméables fournis par l'employeur, des uniformes dont on défraye le coût, des lunettes de sécurité peuvent être considérés comme une forme de revenu indirect mais ici encore, il ne faudrait pas se limiter à l'examen des seuls coûts que ces avantages entraînent mais aussi aux contributions que ces avantages peuvent apporter sous forme, par exemple, d'une meilleure attitude au travail ou de meilleures habitudes de travail. Ce qu'encore une fois nous suggérons ici, c'est que l'évaluation des coûts mène presque naturellement et, ce dans certains domaines de la convention collective, à l'évaluation des avantages que ces coûts comportent. On pourrait donc presque dire qu'une analyse coût-bénéfice de la négociation collective est, en un sens, la conséquence naturelle de l'évaluation de ses seuls coûts.

Les coûts directs, indirects et d'impact de la négociation collective

Une analyse de la *nature* même des différents coûts résultant de la négociation collective présente un intérêt pratique⁵. Des experts en analyse des coûts, du moins ceux que nous avons eu le privilège de consulter, font habituellement la distinction entre les coûts *directs* des ententes et leurs coûts *d'impact*. Par exemple, le coût direct d'une augmentation salariale est l'augmentation des dépenses qui résulte de cette nouvelle clause salariale au chapitre des salaires seulement ; l'un des coûts d'impact d'une telle augmentation salariale est évidemment l'augmentation des dépenses au chapitre des vacances, vacances qui doivent être payées à un taux majoré, suite au règlement salarial. De plus, une distinction est parfois faite entre les coûts d'impact et les coûts *indirects* de l'entente collective. Par exemple, des coûts indirects sont entraînés par un règlement patronal-syndical lorsque suite à certains termes de ce règlement, l'employeur devra embaucher du personnel spécialisé de façon à appliquer certaines clauses nouvellement négociées. Par exemple, des ingénieurs industriels pourraient devoir être embauchés de façon à appliquer une clause négociée concernant l'évaluation systématique des emplois et des tâches ; ou un plus grand nombre d'infirmières devraient être embauchées de façon à ce que les premiers soins puissent être fournis, si nécessaire, durant le quart de nuit comme durant le quart de jour.

⁵ Nous possédons un formulaire (proposé comme document de travail) destiné à analyser les coûts d'une convention collective de travail ; sur demande, nous nous ferons un plaisir d'en fournir un exemplaire.

Pour discussion : Facteurs qui pourraient affecter l'évaluation des coûts

Ces dernières considérations suggèrent que le processus lui-même de l'évaluation des coûts ne peut être séparé du milieu industriel et économique au sein duquel on s'y livre. Nous ne pensons pas qu'il soit nécessaire de nous étendre longuement pour démontrer que ces différents milieux exercent une influence sur l'importance relative des coûts directs, indirects et d'impact des négociations collectives. Peut-être un seul exemple suffira ici : dans une industrie où la production est continue, le fait d'accorder un congé statutaire rémunéré supplémentaire, peut très bien amener des coûts qu'il faudra ajouter à ceux qui sont occasionnés par le congé additionnel, en raison du fait que l'usine devant rester ouverte pendant le jour de congé, l'on devra demander aux travailleurs de se rendre à leur poste pendant cette journée, ce qui voudra dire que l'on devra vraisemblablement leur verser des salaires pour le travail supplémentaire accompli ce jour-là, en plus de la rémunération de congé. Par ailleurs, un congé supplémentaire pour des professeurs ne pourrait, parfois, amener aucun coût supplémentaire puisque ce coût pourrait être absorbé, si l'on peut dire, par une modification de l'horaire des classes.

De notre poste d'agent de recherche, nous ne pouvons offrir que certaines remarques de nature quelque peu spéculative au sujet de facteurs qui pourraient accentuer, ou atténuer, le caractère d'urgence du travail de recherches en analyse des coûts, ou du moins l'idée qu'on s'en fait. Quelques-unes des considérations qui suivent ne reflètent peut-être pas totalement la réalité, et il se trouve peut-être certains lecteurs dont l'expérience pratique leur permettrait sans doute de formuler certains commentaires.

Une firme dont les coûts du travail ne représentent qu'une faible proportion des coûts totaux de production pourrait moins saisir l'urgence d'une analyse détaillée et complète des coûts résultant de ses règlements salariaux, qu'une firme où les coûts du travail représentent une haute proportion des coûts totaux. Il s'agissait ici de facteurs internes mais il existe certains facteurs externes qui, eux aussi, pourraient exercer une influence sur la façon dont une organisation pourrait percevoir l'importance d'une évaluation des coûts. Par exemple, une situation continuellement favorable sur un marché donné, pourrait ne pas pousser une firme à se livrer à une évaluation de ses coûts du travail d'une façon à la fois complète et détaillée.

Par ailleurs, l'intensification des pressions concurrentielles pourrait pousser une firme à introduire, ou à améliorer, un système d'analyse des coûts. Au contraire, une firme qui domine un marché donné pourrait ne pas réaliser aussi rapidement tous les avantages qu'elle pourrait retirer d'une évaluation détaillée de ses coûts de travail.⁶

Enfin, il ne faut pas perdre de vue la possibilité que la protection de la position concurrentielle d'une firme puisse également placer les données portant sur les coûts et les avantages de la négociation collective, dans un ensemble de renseignements qui ne pourraient être communiqués.

L'établissement de renseignements portant sur les expériences en négociations collectives

Quelle que soit l'importance de chacun des facteurs évoqués plus haut, nous pensons être justifié de suggérer que dans le domaine des relations du travail aujourd'hui — comme dans certains domaines de la médecine, ainsi qu'il en est discuté dans l'ouvrage auquel nous avons fait allusion plus tôt — il existe nombre d'expériences positives — expériences dont certaines pourraient sans doute donner lieu à des calculs très favorables du point de vue d'une évaluation coût-bénéfice — qui pourraient très bien ne jamais être portées à l'attention d'organisations qui pourraient beaucoup profiter de ces expériences.

Ce qui vient d'être suggéré se base sur l'hypothèse — que les recherches que nous avons faites jusqu'à présent n'ont certes pas été détruites — voulant que dans de nombreuses expériences vécues dans le domaine des négociations collectives, il peut y avoir certains éléments susceptibles d'être utilement appliqués dans des contextes de relations du travail qui pourraient ne ressembler que très peu aux contextes au sein desquels ces expériences ont été faites pour la première fois.

Et peut-être, l'une des tâches les plus ingrates mais les plus positives que les agents de recherche en relations du travail pourraient accomplir aujourd'hui, c'est justement d'explorer dans le détail et avec soin les façons

⁶ Comme nous discutons ici de variables, nous ajouterons simplement, en passant, que la combinaison de certaines de ces variables pourrait exercer certaines influences, dans un sens ou dans l'autre, sur le caractère d'urgence de l'analyse des coûts de la négociation collective : par exemple, une situation de forte concurrence ajoutée à de hauts coûts du travail pourrait rendre l'évaluation détaillée des coûts du travail plus importante et plus urgente encore.

dont on pourrait établir tout un réseau de renseignements portant sur les expériences en négociations collectives, réseau impartial, qui permettrait au plus grand nombre possible d'organisations et ce dans toutes les juridictions, qu'il s'agisse d'organisations patronales, d'organisations de travailleurs et — ce qui est peut-être le plus important — d'organismes neutres, d'avoir accès à des renseignements portant sur les expériences qui ont été vécues. Il est évident que le développement de telles données engloberait des expériences plus ou moins positives, vu que l'on peut retirer des renseignements aussi valables d'une expérience dont on connaît la cause de l'échec que d'une expérience dont on connaît la cause du succès. D'une façon positive, on pourrait suggérer que de tels renseignements portant sur les expériences pourraient être développés, analysés, et constamment *mis à jour* d'une façon telle que l'influence des facteurs qui pourraient rendre difficile la circulation de ces renseignements, soit minimisée.

**Contextes au sein desquels l'évaluation
des coûts pourrait être faite**

D'un point de vue plus pratique, l'on doit envisager brièvement les différents contextes au sein desquels l'évaluation des coûts peut être faite. Cette évaluation peut être faite dans le contexte de l'unité de négociation. Dans ce contexte, l'on peut noter que l'évaluation totale des coûts d'une clause de la convention collective pourrait devoir être faite au moins en partie, en évaluant les coûts qui peuvent résulter de l'application d'une autre clause du contrat.⁷ Par exemple, certains des coûts qu'entraîne une clause d'atelier fermé, en obligeant l'employeur à n'embaucher que des membres du syndicat et en limitant ainsi peut-être l'offre de travail, devraient peut-être être évalués par un examen des dépenses résultant de la clause portant sur le temps supplémentaire car, étant en nombre limité, les travailleurs disponibles pourraient devoir travailler pendant un nombre élevé d'heures de temps supplémentaire de façon à atteindre certains objectifs de production.

Par ailleurs, des coûts élevés au chapitre du temps supplémentaire indiquant une utilisation fréquente de la cause en question pourrait, dans certains contextes, être reliés aux coûts élevés du roulement de main-

⁷ En passant, mentionnons que cette nécessité de mesurer les coûts d'impact d'une clause donnée est un exemple montrant qu'il est désirable de développer une méthode d'analyse des coûts qui soit suffisamment détaillée de façon à permettre l'examen des dépenses en fonction du plus grand nombre possible de clauses particulières.

d'œuvre puisque l'obligation de faire beaucoup d'heures supplémentaires pourrait être un facteur incitant les travailleurs à se trouver un emploi dans un contexte où le travail est exécuté suivant un horaire plus régulier.

D'un point de vue méthodologique encore, il faut souligner qu'une analyse des coûts qui se fait sur la base d'une clause, pourrait fournir des renseignements incomplets ou même inexacts concernant les coûts réels de ces clauses puisque de tels coûts devraient être évalués en fonction d'autres clauses également.⁸

Les usages possibles de l'évaluation des coûts : quelques suggestions

L'évaluation des coûts de la négociation collective peut être évidemment faite dans des contextes plus larges que l'unité de négociation. Il n'est pas besoin d'attirer l'attention sur, par exemple, l'influence évidente que peut exercer une augmentation salariale accordée à des employés syndiqués sur les traitements et salaires payés au personnel non syndiqué de la même firme ou de la même usine. Et bien sûr, les règlements patronaux-syndicaux résultant de la négociation collective peuvent également exercer une influence qui s'étend aux firmes non-syndiquées où la loi de l'offre et de la demande pour certains genres de travaux et d'occupations peut exiger que les mêmes taux salariaux soient payés au personnel non-syndiqué qu'aux employés syndiqués.

Dans une étude précédente, nous avons traité de certains des usages que l'on pourrait faire de l'évaluation des coûts dans un contexte plus large que celui de l'unité de négociation.⁹ Mais il y a peut-être un aspect de l'évaluation des coûts que nous n'avons pas discuté et que nous voudrions soumettre à la considération du lecteur ; il s'agit de la valeur de prédiction de l'analyse des coûts de la négociation collective ; l'on ne veut pas dire ici la prévision des coûts qui résulteraient de l'application de nouvelles clauses de conventions collectives, mais la prédiction d'événements et de problèmes qui pourraient survenir dans une unité de négociation donnée, au moyen de certains signaux et indications. En d'autres

⁸ Il en est d'ailleurs de même de l'analyse du texte de certaines clauses de la convention collective qui, pour être exacte, doit parfois reposer sur l'analyse du texte d'autres clauses qui y sont reliées.

⁹ *Analyse des coûts des ententes et conventions collectives : quelques aspects techniques et quelques objectifs suggérés.* Sur demande, nous nous ferons un plaisir de fournir un exemplaire de cette étude aux lecteurs intéressés.

termes, l'analyse des coûts, dans ce cas, pourrait donner lieu à la préparation de *signaux annonciateurs de tempête* (storm signals).¹⁰

Par exemple, une analyse des coûts résultant de certains genres de clauses, comme la clause de griefs, pourraient révéler un climat de travail qui va se détériorant dans l'usine. Des coûts augmentant fortement et dus au roulement de la main-d'œuvre ou à l'absentéisme pourraient également révéler, ou confirmer, et d'une façon très concrète, un manque de mesures adéquates de la part d'une compagnie face à certains besoins ou à certaines aspirations nouvelles des travailleurs.¹¹

Dans ce contexte de valeur de prédiction, on ne devrait pas exclure les situations où l'évaluation des coûts de la négociation collective pourrait fournir les données dont on aurait justement besoin pour confirmer ce qui a déjà été observé et évalué dans une perspective sociale plus large. Évidemment, des désordres sociaux peuvent avoir une influence sur cer-

¹⁰ Nous pourrions mentionner ici que la première fois que nous avons pris connaissance de l'expression « storm signals » (signaux annonciateurs de tempête) remonte à 1967, lorsque nous avons lu un article très intéressant intitulé « After the race war a blueprint for peace », publié dans le *Toronto Daily Star* du 5 août 1967, par le Professeur Moynihan ; dans cet article l'auteur expliquait, entre autres choses, comment des « signaux annonciateurs de tempête » — exprimés sous une forme statistique — s'étaient développés bien avant que les émeutes de 1967 n'éclatent à Détroit ; dans l'article, l'auteur suggérait aussi que si ces signaux avaient été suffisamment étudiés, ils auraient pu, au moins, aider à prévoir la possibilité de ces événements violents. En réexaminant l'article récemment, nous nous sommes simplement demandé si certains « signaux annonciateurs de tempête » ne pourraient être développés, grâce, en partie, à une analyse des coûts du contrat du travail, dans le domaine de la négociation collective.

¹¹ L'évaluation des coûts pourrait être également considérée comme un instrument utile servant à l'évaluation du degré de cohérence de certaines politiques de négociations collectives, surtout en ce qui concerne les conséquences que ces politiques ont pour les coûts : par exemple, l'introduction d'une clause dont on s'attend à ce qu'elle amène une diminution des coûts et qui de fait y réussit, pourrait amener l'augmentation considérable d'autres coûts, en fonction d'autres clauses de la convention collective. L'on pourrait également noter que la diminution des coûts que cette clause entraîne pourrait être immédiatement mesurable, alors que l'augmentation des coûts qu'elle pourrait amener ne pourrait, peut-être, être évaluée qu'après une période de temps plus ou moins longue. Ce qui m'incite à dire en termes plus généraux : l'analyse des coûts de la convention collective peut se faire dans un contexte où les diminutions de coûts sont immédiatement mesurables et où les augmentations de coûts ne sont évaluables qu'à long terme ; ou dans un contexte où les augmentations de coûts sont immédiates et les diminutions de coûts ne peuvent être évaluées qu'à long terme. (Les clauses de recyclage pourraient constituer un exemple illustrant cette dernière situation).

taines dépenses résultant de certaines clauses de la convention collective.¹² Dans ce sens, l'analyse des coûts de la négociation collective pourrait être un outil soutenant une analyse sociale faite dans un contexte plus large.

L'évaluation des coûts peut également se révéler un outil approprié afin d'évaluer l'inutilisation croissante, ou l'usage croissant, d'une clause spécifique, et ce dans la mesure où le volume des dépenses résultant de l'application d'une certaine clause constitue une indication valable du degré auquel cette clause est appliquée.

ANALYSE COÛT-AVANTAGE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Tournons-nous maintenant vers l'aspect « avantage » ou « bénéfice » de la négociation collective. Mentionnons également que notre façon d'aborder l'analyse coût-bénéfice est, à ce stade-ci, très pragmatique et très élémentaire. Dans le cadre de notre discussion, ce qui est considéré comme étant des « avantages » que les organisations pourraient retirer de la négociation collective sont des diminutions de coûts, ou le fait que certains coûts ont été évités, coûts qui auraient été défrayés si certaines clauses n'avaient pas existé ou encore si certaines clauses existantes n'avaient pas été modifiées, ou encore si certaines clauses existantes n'avaient pas été supprimées.

Au tout début, l'on doit reconnaître que l'analyse coût-bénéfice comme d'ailleurs l'analyse des coûts tout simplement, est parfois très difficile et même impossible à faire.¹³ Il est, par exemple, difficile de se livrer à une analyse coût-bénéfice, en termes monétaires, des clauses

¹² Par exemple, le manque de sécurité qui sévit dans certaines villes, phénomène auquel les parties à la négociation collective ne peuvent rien, pourrait très bien entraîner une augmentation de coûts pour l'employeur : par exemple, la convention collective pourrait contenir une clause, qui pourrait se révéler très utile, visant à fournir aux travailleurs et travailleuses travaillant le soir ou la nuit, les moyens de transports nécessaires pour que ces travailleurs puissent retourner chez eux en toute sécurité.

¹³ Nous écartant quelque peu du sujet, il pourrait être suggéré que, dans certains cas, l'approche coût-bénéfice ne peut être rien d'autre que le résultat d'une impression plus ou moins intuitive que les coûts consacrés à certaines mesures sont appelés à garantir certains résultats dont les employeurs et les travailleurs pourront bénéficier. Lorsque, par exemple, une compagnie organise « une journée de famille » qui permettra aux familles de ses travailleurs de visiter les lieux où est située une opération que l'on a modernisée, l'on peut légitimement s'attendre à ce qu'une telle mesure produise certains résultats, résultats qui, par ailleurs, pourraient être très difficiles à évaluer.

d'ancienneté qui, d'une part, grâce aux exigences qu'elles posent dans le domaine des aptitudes, constituent une réponse aux exigences d'efficacité de l'employeur et, d'autre part, pourraient être décrites comme répondant à des besoins qui sont davantage orientés vers le bien-être, par la considération qu'elles accordent au temps de service. Précisons ici que la considération accordée au temps de service ne devrait pas être considérée comme étant exclusivement une source de coûts pour l'employeur car il peut exister des avantages pour les employeurs comme pour les travailleurs dans cette considération accordée au temps de service ; comme il peut y avoir aussi autant d'avantage pour les travailleurs que pour les employeurs dans l'importance que l'on accorde dans la clause d'ancienneté au facteur « aptitude ».

Comme pour l'évaluation des seuls coûts, l'analyse coût-bénéfice peut être également faite dans de nombreux contextes. Mais dans le cas de l'analyse coût-bénéfice, il nous semble qu'il est peut-être encore plus important de la préparer dans le cadre le plus large possible. Espérons que les quelques observations qui suivent illustreront ce qui vient d'être dit.

L'analyse coût-bénéfice qui est menée dans le contexte de l'unité de négociation peut révéler que l'introduction de certaines clauses peut amener des dépenses accrues en raison de leur application directe, mais peut aussi réduire d'autres dépenses. Par exemple, en nous reportant à un exemple dont nous avons déjà discuté dans un séminaire précédent,¹⁴ l'établissement d'un comité de griefs peut entraîner des coûts pour l'employeur du fait qu'il doit payer certains travailleurs durant le temps que ces derniers consacrent à l'examen des griefs ou des causes possibles de griefs. L'établissement d'un tel comité de griefs peut également entraîner des coûts supplémentaires pour l'employeur vu que les travailleurs faisant partie de ce comité, doivent être remplacés par d'autres travailleurs qui accompliront le travail normalement exécuté par ceux qui font partie du comité. Cependant, un tel comité de griefs peut, au cours d'une période de temps, amener une diminution des coûts en fonction de certaines clauses comme celles qui concernent les périodes de repos rémunérées ou encore les périodes de toilette rémunérées, clauses dont on aurait pu faire un usage excessif, pour manifester un certain mécontentement concernant les nombreux griefs que l'on néglige d'examiner. Bien sûr, l'établissement d'un tel comité de griefs pourrait également amener une diminution d'autres dépenses qui, elle, ne pourrait pas être facilement évaluée.

¹⁴ Voir notre exposé portant sur : *L'Analyse des coûts des ententes et conventions collectives : quelques aspects techniques et quelques objectifs suggérés.*

Quelques usages de l'analyse coût-avantage au sein de contextes plus larges que l'unité de négociation — Quelques suggestions

Comme dans le cas d'évaluation des coûts, l'analyse coût-bénéfice peut être faite dans des contextes plus larges que l'unité de négociation. L'analyse coût-bénéfice, par exemple, peut être très utile pour fournir des données exactes au sujet du succès qui a marqué certaines expériences qui se sont déroulées suite à la négociation collective dans le secteur syndiqué d'une firme, expérience qui, tout au moins, pourrait être tentée dans le secteur non-syndiqué de la même organisation. L'application, par exemple, de certains éléments contenus dans des clauses de recyclage ou encore dans des clauses visant à examiner certains griefs, pourraient, hypothétiquement parlant, se révéler valables pour le personnel non-syndiqué.

Nous nous aventurerions même à suggérer que l'analyse coût-bénéfice de la négociation collective à l'intérieur de certaines organisations pourrait fort bien amener une compréhension réaliste de la négociation collective, compréhension qui ne soit peut-être pas limitée au service du personnel et des relations industrielles de ces organisations. Cette compréhension plus large du processus de la négociation collective au sein d'une firme, à la lumière des données qu'on aurait rassemblées au sujet des avantages comme au sujet des coûts de la négociation collective, pourrait bien être l'un des facteurs favorisant une approche directoriale plus large face à certains problèmes ; par exemple, cette action plus large de la part de la direction pourrait amener une association plus étroite du personnel des relations industrielles à la prise de décisions opérationnelles ne manquant pas d'avoir certains effets sur la main-d'œuvre.

Il est suggéré aussi que l'analyse coût-bénéfice de la convention collective pourrait être utile en facilitant l'adoption de certains genres de législation, surtout si certains des éléments de ces législations ne tendaient qu'à formaliser ce qui était antérieurement prévu par certaines clauses de la convention collective.

L'analyse coût-avantage : quelques autres suggestions visant à son application possible

L'on pourrait éprouver l'analyse coût-bénéfice sur d'assez nombreuses clauses de la convention collective ; ¹⁵ parmi ces dernières, se trouvent

¹⁵ Nous doutons fort que chacun des exemples qui suivent puisse donner lieu à des évaluations coût-bénéfice exprimées en dollars et en cents; toutefois, si une analyse coût-bénéfice ne peut toujours produire des calculs précis, elle a au moins l'utilité de susciter des façons d'aborder la négociation collective qui soient équilibrées.

peut-être certains genres de clauses de changements technologiques. Pourrait-on être taxé d'irréalisme en suggérant que, par exemple, les clauses visant à donner un préavis en cas de changement technologique pourraient, dans certains contextes du moins, en réduisant l'effet nécessairement déprimant de certaines rumeurs émanant d'une possibilité de changement des techniques, avoir une influence positive sur la productivité et l'attitude au travail ?

Plus généralement, on pourrait dire que l'analyse coût-bénéfice pourrait permettre une meilleure compréhension de la valeur créatrice aussi bien que des déficiences du système de la négociation collective. (Vu que l'on insiste tellement de nos jours sur les déficiences de la négociation collective, nous insisterons quelque peu, en citant les exemples qui suivent, sur les aspects à notre avis positifs de ce processus.)

Des clauses à *travail égal, salaire égal* pourraient évidemment entraîner des coûts supplémentaires pour l'employeur dans la mesure où ces clauses pourraient amener des augmentations salariales de façon à ce que le salaire payé pour certains emplois devienne égal à celui qui est versé pour l'exécution de tâches similaires ; mais en termes d'avantages, de telles clauses peuvent également amener une utilisation plus complète d'aptitudes qui peuvent exister chez certains travailleurs et travailleuses qui, grâce à la clause, auraient plus facilement accès à certains emplois et à certaines occupations — qu'il s'agisse de travailleurs féminins qui travaillent dans un milieu de travail où les hommes sont en forte majorité, ou qu'il s'agisse de travailleurs masculins qui travaillent dans un milieu où les femmes sont en forte majorité.

Il ne serait pas tout à fait irréaliste de penser que certaines clauses qui entraînent certains coûts, mais qui améliorent le moral et l'attitude au travail du personnel syndiqué peuvent enrichir et relever le statut et le rendement du personnel de surveillance réduisant ainsi les coûts qui auraient pu être entraînés par un roulement élevé et/ou un rendement très faible de ce personnel de surveillance qui ne trouvait aucun intérêt à diriger une main-d'œuvre frustrée et peu motivée.

Un autre exemple. Analyse coût-bénéfice d'une clause de recyclage et d'entraînement, clause qui est intelligemment appliquée, pourrait donner des résultats très valables et pour l'employeur et pour les travailleurs, dans la mesure où cette clause en exhumant littéralement les qualifications

et les talents qui auraient pu être inutilisés chez certains travailleurs, pourrait réduire des coûts qui auraient été beaucoup plus élevés si l'on avait dû chercher ce personnel qualifié en dehors de l'entreprise, personnel qui aurait dû aussi être familiarisé avec les méthodes de travail de la firme en question.

Un dernier exemple. Une clause offrant la sécurité d'emploi, qui pourrait se révéler très coûteuse pour l'employeur, pourrait également être très avantageuse pour les travailleurs qu'elle vise et l'on pourrait à son sujet également soulever la question suivante : est-ce que cette clause ne pourrait empêcher ou supprimer certains coûts sociaux puisqu'en garantissant un emploi à des travailleurs qui sans cette clause seraient peut-être devenus chômeurs, elle évite le versement de prestations d'assurance-chômage. Par ailleurs, une telle clause, dans la mesure où elle repose sur la considération de l'ancienneté des travailleurs, pourrait également empêcher ou retarder l'emploi de travailleurs plus jeunes et peut-être mieux entraînés et plus productifs, situation pouvant entraîner également certains coûts sociaux.

CONCLUSION

Notre but en présentant cet article, est simplement d'amener certaines discussions sur le besoin évident, et même urgent, de mener des recherches sur la façon dont on pourrait constituer des banques contenant des renseignements visant les *expériences* en relations du travail, et mener des recherches sur la façon dont l'évaluation des coûts de la négociation collective pourrait être examinée non pas seulement en tant que l'un des instruments dont on se servirait pour l'établissement de ces banques d'expériences mais aussi en tant que processus qui pourrait renforcer et la négociation collective et ses contributions au système économique dans son ensemble. Ce qui est tout aussi important à ce stade-ci, c'est que ceux qui sont expérimentés dans ce domaine s'efforcent de développer des méthodes grâce auxquelles ils pourraient communiquer leurs connaissances à d'autres. Après tout, ce n'est que grâce à ce genre de communications et d'échanges que l'institution de la négociation collective, dans sa totalité, pourra se développer et progresser davantage.

Nous espérons très sincèrement que nos agents de recherche en relations du travail et en négociation collective, et ce dans toutes les

juridictions, pourront trouver le temps et les ressources nécessaires pour se consacrer à cette recherche qui pourrait servir non seulement l'institution de la négociation collective mais également l'intérêt public.

Cost-Benefit Analysis and Experience Banks in Labour and Staff Relations

INTRODUCTION

In the context of this topic, we will concentrate our discussion on wages, salaries, labour costs and expenditures and related conditions. This is not to say that the possible implementation of the processes we will be discussing in this paper could not be explored to cover other forms of costs and expenditures as well.

Here are the reasons which brought us to such a discussion. As readers may note, they are far from following out of a highly integrated or logical order.

First, we share with many a concern for the ability of our industry and of our economy as a whole to compete and to expand in a world where our trading partners and friends are certainly not on the increase, if however the word « friends » can ever be used in the context of world trade. In the context of the concern just expressed, we are with many others, anxious to learn more about the impact of the collective bargaining system on our industry and public services; for it is felt that through the knowledge of that impact, the system could be strengthened so as perhaps to play a fuller role within the economy; more specifically, we feel that we ought to know more not only about the total costs of collective bargaining but also about the *benefits* that collective bargaining generates for industry, the economy and society as a whole; we feel, therefore, that costing and cost-benefit analysis of the bargaining process is a function that could well serve our economic performance in total.

Secondly, we also share a concern with many, that the institution of collective bargaining is too often functioning today in a context of public hostility; an hostility, often understandable, although not always justified, which could be detrimental to the normal functioning and development of the institution; it is suggested here that the release of data, in appropriate form, on the impact of collective bargaining, in terms of benefits as well as costs, could assist in rehabilitating the institution in the eyes of many.

* I wish to acknowledge the valuable and much appreciated encouragement I have received in undertaking my research work in the costing and related areas, from Mr. J. Finkelman, Chairman, Mr. George E. Gauthier, Vice-Chairman, Public Service Staff Relations Board, and from Mr. T.J. Wilkins, Director of the Pay Research Bureau. However, the observations contained in this article are strictly personal in nature and are not to be taken as a reflection of the views that may be held by these Officers, nor can they be considered as reflecting the official views of the Pay Research Bureau and of the Public Service Staff Relations Board.

Thirdly, we deplore what we view as excessive introversion on the part of too many members of our collective bargaining research community, including the author of this article, with regard to the institution itself. It is our belief that we tend too often to study collective bargaining for collective bargaining sake, and we often fail to sufficiently concern ourselves with and to study the wider impact, in both cost and benefit terms, of some collective bargaining decisions. What is meant particularly here is that too often, insufficient attention is, in our view, paid to the wider potential use that could be made of procedures and mechanisms generated through collective bargaining.

At the risk of oversimplifying, we consider that a labour-management experiment on which a favourable cost-benefit tag could be placed could perhaps be more easily exported, either in total or in part, into a non-labour relations context, where it might prove to be highly useful. For instance, the success of a joint union-management employee development program, success that can be shown through a very favourable assessment from a cost-benefit angle, may increase the chances of this program of being tried in other contexts than that of labour relations.

Fourthly, we suggest that collective bargaining costing may well lead to the repeated discovery of a phenomenon that has been long considered more or less as the private domain of «idealists» and «dreamers», and that is that a reduction in costs for employers could be, more often than suspected, coupled with increased well-being for employees.

Fifthly, we believe that the collective bargaining system in the Federal Public Service, because of the lesser competitive context within which it operates, could perhaps, within acceptable and feasible limits, offer for wider assessment the experience, expressed in appropriate cost and benefit terms, that its implementation has generated. We would consider that such exposure, if possible, of the Federal Public Service collective bargaining system and of its results to the wider collective bargaining community could well serve the public interest.

Sixthly, another of our reasons for being happy to discuss our topic, is of course that our Pay Research Bureau has certainly played for many years a pioneering role in developing information on a wide range of fringe benefit *expenditures* as well as on their incidence and characteristics. Incidentally, may we also mention the currently developed Pay Research Bureau program of *AUTOCODS*, which, using computer facilities, is aimed at producing wage and salary information on a current basis. What might also be considered is the feasibility of applying similar techniques to the collection and presentation of fringe benefit information so as to facilitate the analysis of the «total compensation package». Such data — gathering effort would certainly be of relevance in any costing, or cost-benefit analysis effort.

Seventhly, it is also felt that the costing and cost-benefit analysis of collective bargaining may assist in due time in the development of banks of information relating to *labour relations' experiences*. In referring to these new types of banks, the expression «*Experience banks*» is used so as to make the distinction between these and the already existing and well functioning «*Data Banks*» on the contents of collective agreement provisions.

At this very early stage of our article, we hope to be forgiven if we point out that our discussion of the possible establishment of collective bargaining *experience banks* is based in part on our reading of a book by a leading French Medical Doctor deploring the harmful effects that the lack of proper medical experience information could have, in certain instances, on the outcome of medical treatment¹. I shall quote a couple of paragraphs from that book : ... I have ... seen patients die who could have been cured if sufficient information would have been provided, through the reading of an article lost in one of the thousands specialized medical journals which are published every month in the world, regarding the manner in which the fatal accident could be avoided »². (Translation)

We certainly do not wish to dramatize, but can we be accused of undue exaggeration in suggesting that in the field of labour relations perhaps many a conciliator, mediator, industrial relations manager, arbitrator, or union negotiator, or union management negotiators jointly, in whatever jurisdiction, may have been justified at one time or another of their involvement in saying : « We could have succeeded in solving certain disputes much faster, and in preventing certain situations from deteriorating, had we had knowledge of successful solutions previously brought to similar problems elsewhere ». Of course, not any more than medical experience banks would, or are preventing people from getting sick, would experience banks in labour relations solve all problems, but it is suggested here that they could be of assistance. And to the extent that cost data provide information as to the workings of collective bargaining policies and practices, collective bargaining costing and cost-benefit analysis, will be instrumental in the setting up of those experience banks to which reference has just been made.

Although we do not wish to overstress the point, we cannot resist to the enjoyment of drawing a parallel between another quotation from the book we just referred to, and the field of labour relations. In referring to information that could be stored in medical experience banks, the author of the book, Dr. Hamburger, writes : « The computer will not only respond to directives such as : could you list all the possible causes of convulsions in pregnant women ? Or what is the optimum dose of « chloramphenicol » for a child of 10 years who suffers from typhoid fever ? The computer will also respond, provided it has been well conditioned, to questions such as : what is the likelihood for a pregnant woman who has contracted german measles 85 days after the date of her latest menstruation to give birth to a malformed child ? »³.

For the enjoyment of the readers we would leave it up to them to raise similar questions pertaining to labour relations problems the solution of which could be made easier through stored experience information. We might perhaps

¹ Jean HAMBURGER, *La puissance et la fragilité*, essai sur les métamorphoses de la médecine et de l'homme, Paris, Flammarion, 1972.

² *Ibid.*, p. 87.

³ *Ibid.*, p. 92.

raise a few questions on my own : is it lacking in realism to suggest that stored labour relations experienced information could provide meaningful information to the following queries — which could of course be made more specific : «What is the most frequent, or typical, response of younger employees — between the ages of 20 and 25 — to training requirements when subjected to a training provision which does provide that in exchange for receiving training, they shall guarantee service to the company for a period of time of no less than two years ? » «What are the problems, if any, encountered when employees promoted to a position of foreman outside the bargaining unit, but not successfully completing their probationary period in the new job, are returned to their former jobs with full seniority rights ? » «What is the attitude of unskilled employees between the age of 40 and 50, towards a skill upgrading program involving a required submission to tests ? » «What are typical career paths, if any, followed by employees after having gone through the adjudication process involving matters of discipline ? » Such questions could of course be made to apply specifically to either professional or non-professional employees.

COLLECTIVE BARGAINING COSTING

Some Prerequisites of Costing

At the outset, we would like to very briefly refer to the prerequisites of costing collective bargaining settlements and results. As we have already dealt at some length with these prerequisites in a previous document⁴, we shall deal with them very quickly at this time. Research conducted in currently existing costing methodologies has clearly indicated that good and reliable costing implies a thorough knowledge of the contents of collective agreements; that if costing is to be usefully done on a broad basis, that is in the context of an industry or in a wider context than industry, a standard methodology and terminology is in need of development so that costs are identified in the same manner and are assembled in roughly the same way. It also appears that if the costing function is to be further developed, more contacts ought to take place between costing experts in our industries so that gradually a more common approach to costing might emerge. Let me emphasize here that we were, in doing our own costing research, much impressed with the high degree of professional competence of the costing experts we were privileged to meet; however, what we seemed also to perceive — we might be wrong — is that these costing experts tended to operate in a context of isolation and did not seem to have frequent opportunities to offer the benefit of their experience to their colleagues, and neither had they frequent opportunities to benefit from their colleagues' experience. At any rate, there is, in our view, in the field of costing, considerable talent that could perhaps be used in the pursuit of broader research objectives. We should also add here that on a previous occasion, we had called for a broadly-based seminar of costing experts for the specific purpose of developing a more standardized costing methodology.

⁴ See our earlier paper on: *Settlement and Agreement Costing : Some Technical Aspects and Some Suggested Ultimate Objectives*. On request, we will be pleased to provide copies of this paper to interested readers.

QUALITATIVE ASPECTS OF THE COSTING FUNCTION

If costing has certain prerequisites, it has also what we view as an exciting side. For, if costing is to be meaningful, it should cover all measurable items of collective bargaining clauses, settlements and practices. And if collective bargaining benefits and clauses are introduced in labour contracts to respond to different aspirations, needs and requirements of employees and of management, it is submitted here that the expenditures that can be traced to the implementation of these various clauses and provisions can be subjected to some kind of *qualitative* evaluation. On a previous occasion, we had wondered whether expenditures on overtime could be looked at in the same way as expenditures on retraining provisions; whether expenditures on increased night shift premiums could be approached in the same manner as expenditures on provisions designed to assist in combating the pollution gradually invading some work environments.

At this time, could we phrase a similar question in more down-to-earth terms, from a qualitative standpoint: is a million dollars spent on overtime equal in every respect to a million dollars spent on retraining or in combating pollution in the work environment? What is simply suggested here is that an examination of certain expenditures under collective bargaining, as part of the total costing effort, inevitably covers built-in wider social concerns. Such cost examination, therefore, may well pave the way for an assessment of the social contribution made by collective bargaining in meeting these broader concerns, in the instances just cited, the social concern for the protection of the environment and for the training of the labour force.

The costing of total expenditures under collective bargaining raises other important questions: for example, determining the extent to which certain benefits to employees are, in addition to being benefits per se, a form of additional or indirect income to employees. Paid safety shoes, paid rain-coats, paid uniforms, paid safety glasses may be considered as a form of indirect income but again here, we perhaps should not restrict ourselves to look at the costs of such benefits, but also at the contributions that these may make as incentives to better work practices and even better work morale and productivity. What is simply suggested here is that costing almost naturally leads, in certain areas of the collective agreement at least, to an assessment of the benefits that are built-in certain costs. One could almost argue that the cost-benefit analysis of collective bargaining is, in a sense, the natural, although not illegitimate, offspring of costing per se.

Direct, Indirect and Impact Costs of Collective Bargaining

An analysis of the very *nature* of the costs incurred as a result of collective bargaining is also of practical interest⁵. Costing experts — at least those I was privileged to consult — usually make the distinction between *direct* costs of settlements and *impact* costs of settlements. For example, the direct cost of a

⁵ We have prepared settlement and agreement costing documents; on request, we will be pleased to provide copies of these.

wage increase is the increase in wage payments resulting from it; one of the impact costs of such wage increase is the increase in vacation costs that result from it; for example, the impact cost resulting from four weeks' paid vacation which must be paid at an increased straight-time rate, as a result of the wage settlement. Although the line is not always clear — at least to us— between what an *indirect* cost is and what an impact cost is, distinctions are made between the impact costs of the type we have just referred to and indirect costs that, for example, would be incurred if, as a result of the negotiation of a specific collective agreement provision, specialized staff of one kind or another had to be hired by the employer to implement the new provision. For example, industrial engineers might have to be hired following the negotiation of a clause providing for the systematic evaluation of jobs and duties; or more nurses might have to be hired, so that first aid could be provided, if necessary, on the night shift as well as on the day shift.

For Discussion : Factors that Might Affect the Costing Function

The latter considerations do suggest that the process of costing cannot be divorced from the industrial or economic environment within which it is conducted. We do not feel that extensive discussions are required to demonstrate that in addition to varying direct bargaining and settlement costs, indirect and impact bargaining costs are also bound to vary from one environment to another. Perhaps one example will suffice here : in an industry where the operation is continuous, the granting of an additional paid statutory holiday may well result in additional costs due not only to the additional holiday but also due to the fact that the plant, having to be kept operating on a 24-hours basis, seven days a week, employees might then have to be kept working on that extra paid holiday at overtime rates, in addition to their holiday pay. On the other hand, an extra paid holiday for teachers might present no cost problem of any significance in certain cases, since that cost might be absorbed through the rescheduling of classes.

From our research post, we can only offer some further speculations for the consideration of readers regarding the varying degree of motivation that might inspire costing efforts. Some of the following considerations might not always totally reflect realities, and some readers, closer to the matters we will be raising in this section of the article could have some comments.

A given organization where labour costs represent a small proportion of total production costs might be under less pressure to undertake the thorough costing of its labour settlements than a firm where labour costs do indeed represent a high proportion of total costs. In addition to these internal factors, external factors, that is factors external to the organization, may have an impact on costing requirements. Persistently buoyant market conditions may not act as a particularly strong incentive to conduct costing on a comprehensive basis.

Increased competition, on the other hand, may be an incentive to introduce or to perfect a comprehensive cost assessment method. On the contrary, from the

strong position or even dominant position of an organization in a given market a fuller recognition of the costing need might only slowly, if not painfully, develop⁶.

In addition to factors — such as those just outlined — that could conceivably play a part in determining the rank occupied by the costing function in the order of administrative priorities of a given organization, considerations such as the need to protect the competitive position of a given firm could conceivably place costing and cost-benefit information in the sensitive data package that is not to be circulated.

The Development of Collective Bargaining Experience Information

Whatever the case may be, we feel however justified in suggesting that in the field of labour relations today — as in some fields of medicine, as is discussed in the book to which reference was made earlier — a number of positive collective bargaining experiments — on which incidentally, favourable cost-benefit tags might perhaps be placed — might never be brought to the attention of the very organizations which might derive much benefit from them.

What has just been observed is based on an assumption — which the research we have conducted so far has not invalidated — that in many a collective bargaining experiment there may be elements of wide relevance and therefore of wide potential application into labour relations and occupational contexts that may have little in common with the context within which the experiment initially took place.

And perhaps one of the grinding yet challenging tasks facing labour relations researchers today is to thoroughly explore the ways in which an impartially set up experience information network might be developed, network that would make it possible for the largest possible number of organizations in all jurisdictions — on both the employee and management side, and perhaps even most important in the third-party area — to have access to experience information. The development of such experience information would of course involve the assessment of positive, and less than positive, experiments and provisions, since there may be equal benefit in knowing the reasons why certain things failed, as in knowing why others succeeded. Hopefully, such experience information could be researched, processed, presented and constantly *updated* in such a manner as to minimize the restrictions that might be placed on its availability as a result of some of the factors discussed earlier in this paper; in so doing the number of instances might be minimized where otherwise broadly useful information might have to be kept buried in packages of sensitive and highly restricted data.

Operational Contexts of Costing

Returning to more practical considerations, one has to envisage very briefly the several contexts within which costing can be conducted. Costing can be conducted strictly within the context of the bargaining unit. Within that context, it might be noted that the full costing of a given provision of the collective

⁶ As we are here dealing with variables, we would simply add, in footnote form, that combinations of such variables could further affect, in one way or another, motivations to engage in bargaining costing: for example, strong competitive context added to high labour costs might make reasons for costing, even more imperative.

agreement may have to be done at least in part by assessing and measuring the costs incurred under another clause⁷. For example, some of the costs resulting from a closed shop provision requiring the employer to hire union members only and, thereby, possibly limiting the labour supply, might have to be assessed through an examination of expenditures under the overtime provision in view of the fact that the limited number of available employees might have to work a substantial number of overtime hours in order to meet production requirements.

Also, high overtime costs indicating a frequent recourse to overtime work, might, in certain contexts, be related to high turnover costs since frequent overtime may be a factor encouraging employees to look for employment where the work is performed within a more regular schedule.

From a broader methodological standpoint, we might stress that a bargaining cost-analysis conducted on a clause to clause basis might present incomplete and even misleading information regarding the cost impact of certain provisions in view of the fact that such cost impact may have to be measured through expenditures under a variety of other provisions as well⁸.

Suggested Potential Uses of Costing

The costs of collective bargaining can of course also be traced in contexts wider than that of the bargaining unit per se. We need not draw attention to the obvious impact that a wage increase for unionized employees can have for unorganized personnel in the same firm or plant. And of course collective bargaining settlements may have a cost impact extending into unorganized firms where the law of supply and demand for certain types of occupations may require that the same wage rates be paid to unorganized employees as those paid to unionized employees.

We have in a previous paper discussed some of the uses that can be made of costing in a broader context than collective bargaining per se⁹. But there is perhaps one function that we did not discuss and that we would submit for the consideration of readers; it is the predictive function of costing not in terms of predicting the costs that will be incurred as a result of settlements but in terms of providing indications and signs that problems and storms may be ahead in a given bargaining unit, in other words, providing «*storm signals*»¹⁰.

⁷ This need for measuring the impact costs, as well as the direct costs resulting from the implementation of certain clauses, is one illustration of the need for a method of cost reporting which would be sufficiently detailed so as to permit the examination of expenditures under as many individual provisions as possible.

⁸ In fact, the same danger of producing inadequate or incomplete information does also exist in the analysis of collective agreement provisions where some provisions, in order to be correctly assessed, must be analysed in relation to other provisions of the agreement.

⁹ See our paper on: *Settlement and Agreement Costing: Some Technical Aspects and Some Suggested Ultimate Objectives*.

¹⁰ We should mention here that our first acquaintance with the expression «*storm signals*» dates back to 1967, when we read a very interesting article entitled «*After the race war, a blueprint for peace*», published in the *Toronto Daily Star* of August 5, 1967, by Professor Moynihan, in which the author explained among other things, how «*storm signals*» — expressed in statistical terms — had developed well in advance of the outbreak of the 1967 Detroit riots; in the article, the author also suggested that these signals, if properly studied, might have been helpful in at least foreseeing the possibility of violent outbreak. In reexamining the article recently, we simply wondered whether some form of «*storm signals*» could not be developed, with costing support, in the context of collective bargaining.

For example, an analysis of expenditures under certain types of provisions, such as the grievance procedure, can reveal a deteriorating working climate in the plant. Mounting costs due to turnover, absenteeism can likewise reveal, or confirm, in a tangible manner, a lack of organizational response to employees' needs¹¹. In that predictive sense, one should not exclude situations where costing under collective bargaining can provide the much needed additional evidence which will confirm what has been observed at the broader societal level. Obviously, developing social disorders can have an impact on expenditures incurred under specific clauses of the labour contract¹². In that sense, collective bargaining cost analysis may be a tool supporting broader social analysis.

Costing can also be an appropriate tool for the measurement of the increasing obsolescence, or use, of a specific clause, to the extent that the volume of expenditures incurred under the provision being examined constitutes a reliable indicator of the degree of its actual implementation.

COST-BENEFIT ANALYSIS OF COLLECTIVE BARGAINING

Perhaps, we should now turn more specifically to the benefit side of collective bargaining. It should also be pointed out that our approach, at this time, to cost-benefit analysis is very pragmatic. For the purpose of this article, what we view as benefits to organizations derived from bargaining practices, are decreases in costs, or the avoidance of costs, that would have otherwise been incurred had certain provisions not existed, or had existing provisions not been modified, or had existing provisions not been dropped.

At the outset, it must be recognized that cost-benefit analysis — as costing — is at times impractical or even impossible to conduct in strictly monetary terms¹³. It is, for instance, difficult to undertake the strict cost-benefit analysis of seniority provisions which, on the one hand, through their ability requirements, respond to operational and efficiency needs, and, on the other hand, through the

¹¹ Costing could also be viewed as a useful tool in assessing the *degree of coherence of certain collective bargaining policies*, in terms of their cost implications: for example, the successful introduction of a given collective agreement provision designed to decrease costs and achieving its purpose, might result in considerable increases in expenditures under other clauses of the agreement. It might be further noted that the decrease in costs might be immediately measured, while the increase in expenditures might only be assessed after a period of time; which leads to a more general observation: and that is that bargaining cost examination can be conducted in a context of immediate cost decreases and long-term cost increases, or immediate cost increases and long-term cost decreases. (Training provisions might be an instance of the latter context.)

¹² For example, unsafe urban conditions, over which the parties to collective bargaining have no control, can lead to increased costs to employers: a case in point is, in some cities, the provision, described as highly desirable, of transportation to certain employees working on the evening shift, so they can reach home safely.

¹³ Dismissing somewhat, one could almost argue that, in some instances, the cost-benefit approach is nothing more, and cannot be anything more, than the result of a more or less intuitive notion that costs invested in certain ventures are bound to ensure some returns of one kind or another to employers and employees. When, for example, a corporation organizes a «family day» for the purpose of offering to its employees' families the opportunity of touring the new work site of a modernized operation, some kind of returns can be quite legitimately expected from such planned event, although such returns may be very difficult to assess.

recognition of length of service, can be said to respond to more welfare-oriented considerations. We hasten to add that a proper cost-benefit approach, which in this case might only mean a balanced approach, does not necessarily mean that the costs to employers result from the recognition of length of service for there can also be benefits to employers as well as to employees through that recognition of service; as there can also be benefits to both employees and employers through the ability requirements contained in the provision.

As is the case of the costing function, cost-benefit analysis can also be conducted in a variety of contexts. But in the case of cost-benefit analysis, it would seem to me that the requirement to undertake it in as broad a context as possible seems to be even more imperative than in the case of costing; we would hope that the following observations would illustrate that statement.

Cost-benefit analysis conducted in the context of the bargaining unit can reveal that the introduction of certain provisions can lead to increased expenditures through their direct implementation, while reducing costs under certain types of other provisions. For instance, in referring to an example of a case that we have already discussed, in another seminar¹⁴, a grievance committee could involve costs to the employers in terms of the paid time that might have to be provided to those employees who will serve on the committee in order to investigate grounds for potential grievances, and to examine actual grievances and process them. It also involves additional costs to the employer in view of the fact that the employees serving on the grievance committee might have to be replaced by other employees to carry out duties normally performed by those serve on the committee. However, such grievance committee might, over a period of time, lead to a decrease in expenditures under provisions such as paid rest periods, paid wash-up time that might have been excessively used and unduly prolonged by employees as a way of protesting against a mounting backlog of unprocessed and unexamined grievances. Of course, the establishment of the grievance committee might also lead to a decrease in other expenditures that could not be traced to any one provision of the labour contract, indeed if they could be measured and traced at all.

Suggested Uses of Cost-benefit Analysis in Contexts Broader Than the Bargaining Unit

As in the case of costing, cost-benefit analysis can be conducted in contexts broader than of the bargaining unit. The cost-benefit analysis exercise, for example, can assist in throwing factual light on the successful side of experiences and experiments that have taken place as a result of collective bargaining in the organized segment of a firm, and at least could be tested and applied in the non-unionized sector of the organization. The implementation of certain elements of training provisions, of grievance handling clauses might conceivably have positive value for both management, and unorganized personnel.

¹⁴ See our earlier paper: *Settlement and Agreement Costing: Some Technical Aspects and Some Suggested Ultimate Objectives*.

We would venture to suggest incidentally, that the cost-benefit analysis of collective bargaining within certain organizations might lead to the development of an understanding of the collective bargaining process not necessarily concentrated in the industrial relations department of an organization. That perhaps more evenly spread understanding of the collective bargaining process, in the light of its assessed benefits as well as of its costs, could well be one of the factors generating a broad managerial approach to the problems faced by a firm, which might mean that industrial relations personnel might be, at an early stage, associated with, for instance, operational decision-making having a manpower impact.

We suggest that the cost-benefit analysis function may have broad potential use. A cost-benefit analysis of certain collective bargaining practices might facilitate the introduction of certain types of legislation, some elements of which might formalize what was previously provided for under clauses of collective agreements

Cost-benefit Analysis : Some Other Suggested Areas for Possible Experimentation

The cost-benefit approach might be tested on a number of provisions of collective agreements¹⁵; among these might be certain types of technological change provisions, on which some form of cost-benefit assessment might be experimented. Is it lacking in realism to suggest that provisions for advance notice in case of technological change might, — at least in certain contexts — by reducing the depressing effect of uncontrolled rumors regarding impending changes in technology, have a positive impact on work performance and work attitude ?

More generally, it can be argued that the cost-benefit analysis function may generate a better and deeper appreciation of the values as well as of the short-comings of the collective bargaining process. (In view of the current widespread emphasis on the short-comings of collective bargaining, we hope to be forgiven if we tend to emphasize the benefits derived from the institution, at this time.)

Equal pay, equal work provisions can generate additional costs to the extent that they may bring about wage and salary increases so as to bring certain salary and wage rates in line with those paid for jobs involving the same functions and duties; but in terms of benefits, such provisions can also bring about a fuller utilization of talent in groups of employees who may gain easier access to a wider range of jobs and occupations, — whether such employees gaining such easier access are females in a predominantly male environment, or males in a predominantly female environment.

It might not be unrealistic to assume that certain provisions, that do represent costs, but that improve the morale and work attitude of unionized personnel can

¹⁵ If is doubtful as to whether each of the following instances could ever lead to cost-benefit assessments expressed in dollars and cents but short of producing precise calculations, such cost-benefit assessment has the merit of generating a balanced approach to bargaining.

enrich and upgrade both the status and output of the supervisory function, thereby reducing costs associated with a relatively high turnover and/or low output of supervisory personnel finding neither challenge nor interest in the direction of an unmotivated and unresponsive work force.

Another example. The cost-benefit analysis of a negotiated and intelligently implemented skill upgrading plan could produce highly favourable results in terms of benefits to both employer and employees to the extent that such plan, by literally exhuming the previously undiscovered and therefore dormant skills in certain employees, might reduce the costs that might have otherwise been incurred if the required skilled personnel had to be hired from the outside, and gradually familiarized with the operations of the plant.

The following and last example may also be offered for consideration. A work and employment guarantee clause, which might prove costly to the employer, might of course be expected to be beneficial to the employees it covers, and the further question can be raised as to whether or not social costs might not be avoided through a clause of that sort: for the absence of that work guarantee provision might have generated social costs in terms of payment of unemployment insurance benefits to workers who might have had to be laid off had the provision not been negotiated. On the other hand, such provision, to the extent that it involved recognition of seniority, might also prevent, or delay, the employment of younger and perhaps better trained workers, thereby leading to social costs.

CONCLUSION

We shall now conclude, our purpose in presenting this article was, at this time, to stimulate thought and discussion on the need, obvious and even pressing in our view, to research the ways in which labour relations experience banks might be established, and the ways in which the labour relations costing function might be assessed not only as one of the tools that might be used for the development of such experience banks but also as a process strengthening both the institution of collective bargaining and the contributions it is making to our socio-economic performance. Of equal importance at this stage is that those with experience in this field should seek ways of communicating their knowledge to others. It is, after all, only through such communication that the collective bargaining process in its totality will develop and progress.

We earnestly hope that our labour and staff relations research community — in all jurisdictions — will find time and resources to devote to that research effort, which could well serve not only the institution of collective bargaining but the public interest as well.